

トヨタ式人財づくり

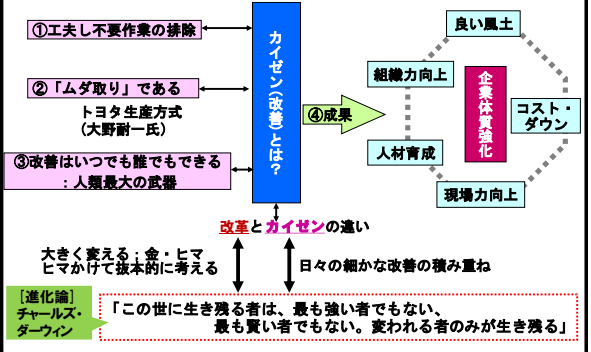
人づくりの重要性と「カイゼンによる競争力の向上」

2016年3月17日

（株）経営技術研究所 藤井 春雄

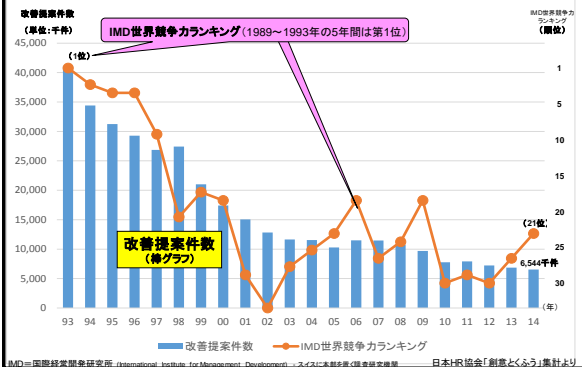
1. 改善の重要性

(1) 改善とは何か



(2) 改善提案の推移...憂うべき減少

◎過去21年間(1993年~2014年)の改善提案件数は年々減少

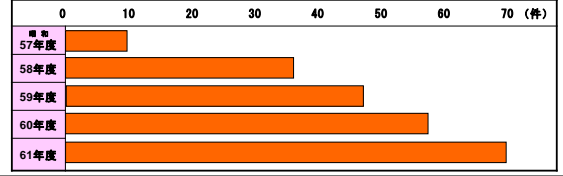


(3) 改善提案件数活発な会社

「改善提案」...A社の例

年月	人員 (人)	提案件数 (件)	年間件数 (件)	←1人当たり→		
				月間件数 (件)	効果額 (千円)	報酬金 (千円)
昭和57年度	771	90,578	117.48	10	578,532	19,296
58年度	793	342,807	432.29	36	772,680	52,879
59年度	822	465,682	566.52	47	1,090,344	70,296
60年度	853	562,660	659.62	55	1,790,940	89,878
61年度	881	733,405	832.47	70	2,713,584	111,606

「月間・1人当たり」提案件数の推移



(4) 近年の改善提案状況

各社の改善提案件数は年々減少傾向にある。

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
集計実数(社)	540	479	465	419	438	476
改善提案件数 (合計)(社)	9,700,059	7,772,488	7,924,199	7,235,250	6,868,047	6,544,868
改善件数 (合計)(社)	7,181,018	5,887,308	6,041,887	4,909,002	4,335,061	4,210,672
1人当り 改善提案件数 (件/年)	19.1	16.8	17.8	17.9	17.4	15.8

◎1人当りの改善提案件数(2014年)ランキング

- 1位 東洋紡...大阪府 173.3件
- 2位 宇部興産 堺工場...大阪府 160.5件
- 3位 日本冶金工業 大江山製造所...京都府 103.0件

日本HR協会「創意とくふう」2015年度集計より

2. 大野耐一氏の人づくり

(1) 大野耐一氏の独自理論

戦後トヨタ倒産の危機

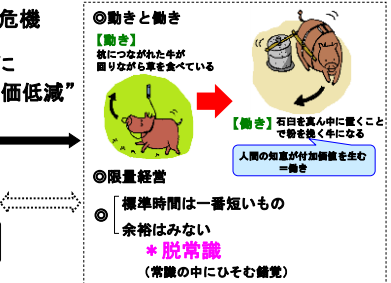
大野耐一氏中心に
“生産性向上と原価低減”

独自理論

ムダの排除

知恵は困らねば
出て来ん

死ぬほど困れば
知恵は出て来る



死ぬほど困れば → どうして困らせるのか
知恵は出て来る “現場長を育てる”(教育重視)

(2) 気づきの重要性

◎人間はいかに「気づき」が出来ないか

頭脳のカタサ度発見

テーマ “〇〇〇の有効な活用の仕方”

(時間:3分間)

頭の柔らかさ(カタサ?)判定基準

テーマは

・ペットボトル

・新聞紙

他

- ① 16件以上・・・頭が柔らかい
- ② 11～15件・・・もう一歩
- ③ 6～10件・・・頭が固い
- ④ 5件以下・・・頭に苔が生えている

4. 実践事例紹介

A社事例 以下33ページ分省略

5. TPSサービス業への波及

① 日本の労働生産性変遷

- ◎世界での労働生産性は1970年からほぼ20位前後である。
- ◎製造業のみでは、1990年3位、95年、2000年は2位、と世界をリード、その後大幅に降下し2013年は10位となっている。
- ◎製造業の生産性は、1970年から3倍に高まったのに対し、非製造業(サービス業)は25%程度の伸びに留まっている。
- ◎日本のGDP70%を占めるサービス業の労働生産性が、米国を100とした比較では非常に低い。

以下、2ページ分省略